



UCI

Universidad para la
Cooperación Internacional

Gestión de las Comunicaciones del Proyecto



¿Por qué nos preocupa?



Los problemas de comunicación en proyectos generan:

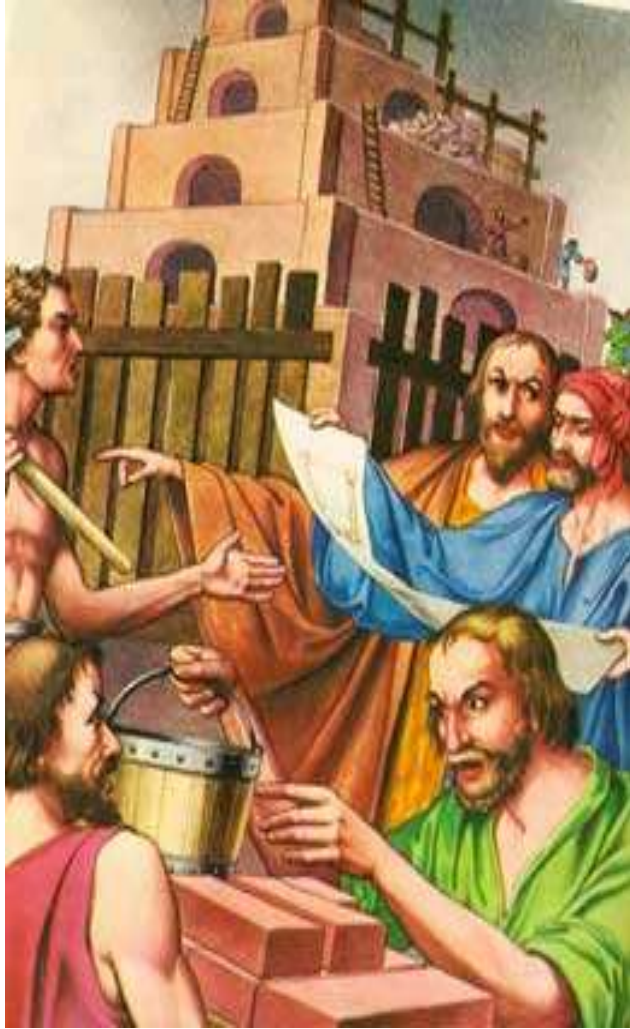
- ▶ **Duplicación de tareas**
- ▶ **Temas que no se contemplan**
- ▶ **Expectativas poco claras**
- ▶ **Mal entendidos**
- ▶ **Oportunidades perdidas (de mejora, de salir a tiempo, etc)**

Sin embargo, se menosprecia en muchos proyectos.

Origen de las fallas en los proyectos

- ▶ De acuerdo con la entrevista realizada por Ernst & Young, el 80% de los problemas relacionados con las fallas en los proyectos, está relacionado con las personas (2009).
- ▶ Dos de los factores críticos para el éxito de los proyectos son el involucramiento de un **patrocinador** que de un adecuado soporte y la necesidad de Gerente de Proyecto que sea capaz de crear una **cultura enfocada en resultados**.

Torre de Babel



COMUNICACIÓN

Consejos de oro!

- ▶ Escuche más de lo que habla!
- ▶ Nunca olvide que existen diferentes puntos de vista.
- ▶ Vea las cosas con perspectiva
- ▶ Asegúrese de tener la perspectiva correcta



El poder de escuchar

No es fácil comunicarse



EMISOR

INFORMACIÓN



RECEPTOR

No hay respuesta. Es unidireccional



EMISOR

COMUNICACIÓN



RECEPTOR



Hay retroalimentación. Es bidireccional



EMISOR

PERSUASIÓN



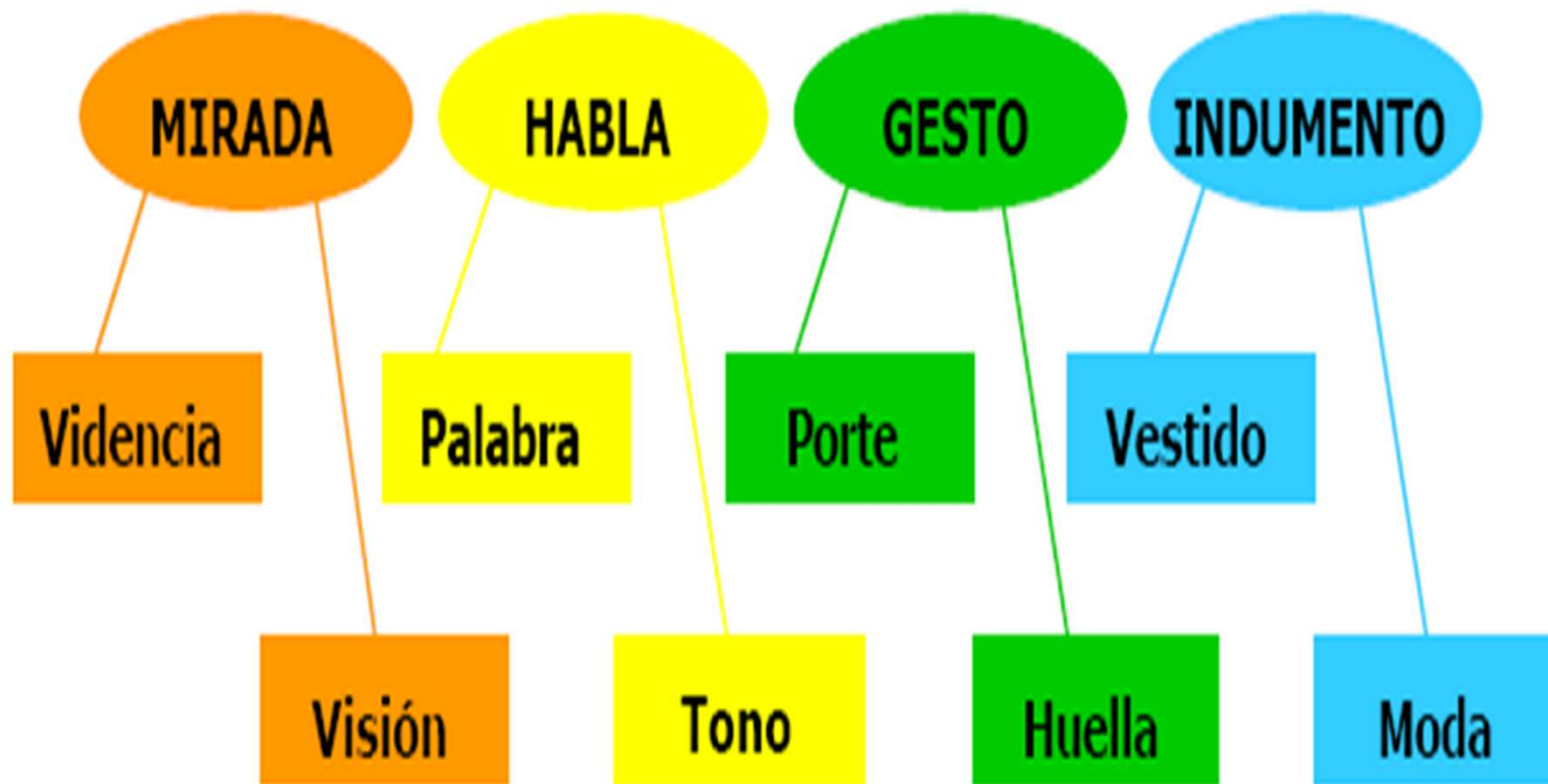
RECEPTOR



Hay respuesta y además



INFLUENCIA

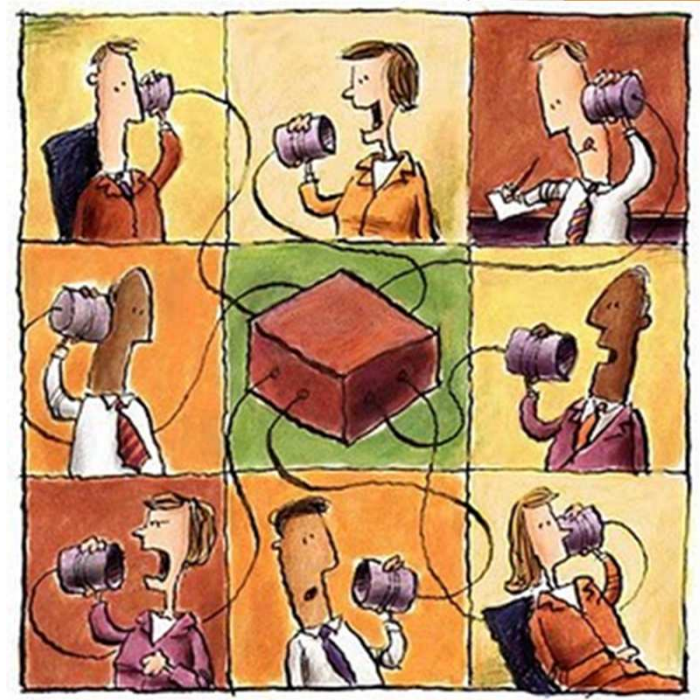


Los mejores Gerentes de Proyecto están muy atentos a la efectividad de sus comunicaciones y son capaces de adaptarlas en frecuencia y volumen según las situaciones y a las personas.



Primera consideración

¿A quién estamos
liderando y con
quién nos
comunicamos?



Consideraciones del equipo de trabajo

- ▶ Son personas!
- ▶ Son influenciados por aspectos como
 - ▶ Generación Baby Boomers, X, Y, Z
 - ▶ Aspectos biológicos, (Género, Temperamento, padecimientos)
 - ▶ Realidad Sociocultural
 - ▶ Tienen distintas necesidades y/o motivaciones
 - ▶ Tienen personalidad
 - ▶ Ambiente
 - ▶ Educación
 - ▶ Gustos y preferencias
 - ▶ Situaciones particulares





Gestión de las Comunicaciones

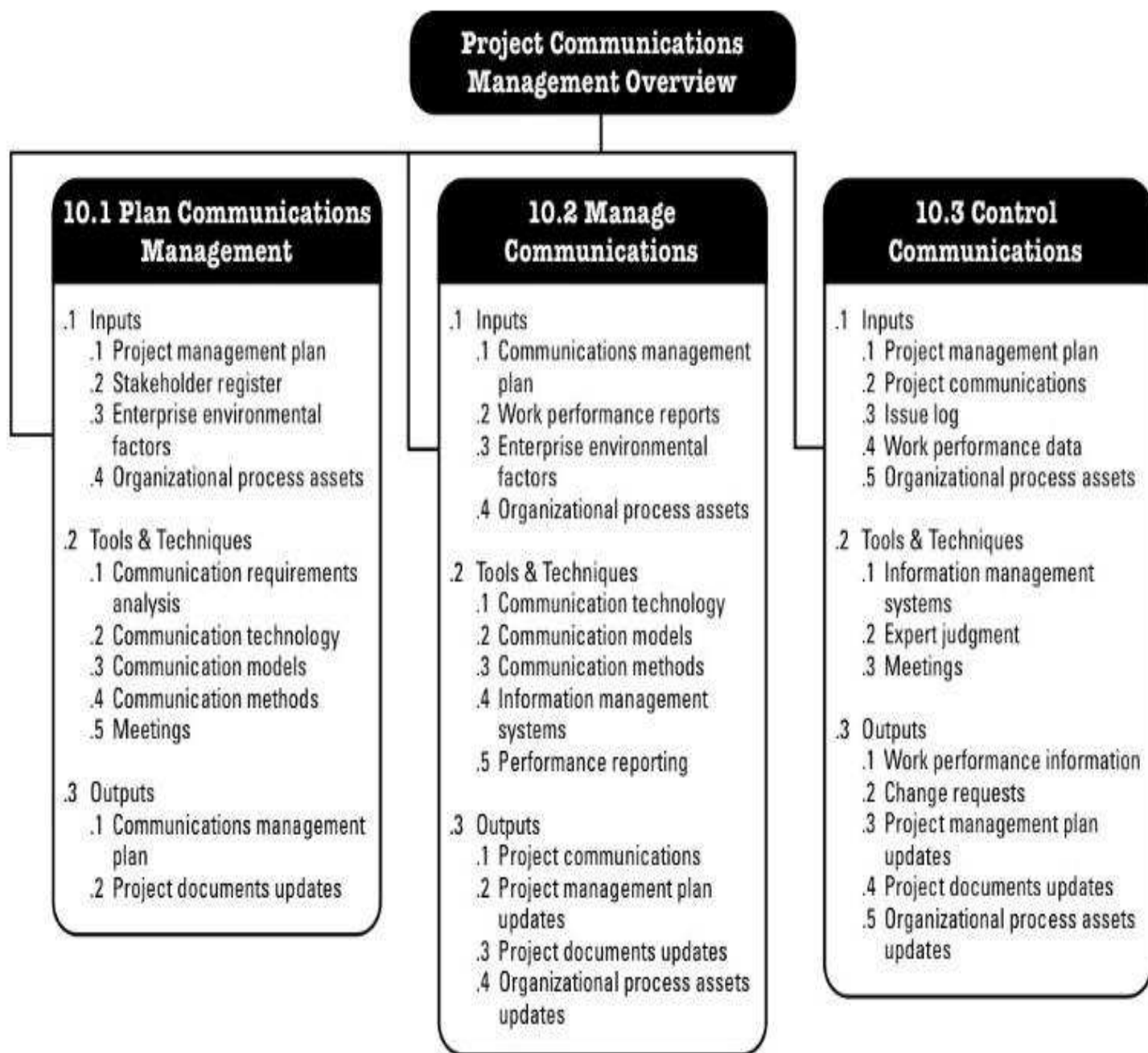


Figure 10-1. Project Communications Management Overview

¿QUÉ ES?

Es el área de conocimiento que emplea los procesos requeridos para asegurar la adecuada generación, recolección, distribución, almacenaje, búsqueda y disposición final de la Información en un Proyecto.



LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN

¿QUÉ NOS DA?

Sus procesos brindan los vínculos críticos entre las personas y la información que son necesarios para una comunicación exitosa.



LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN

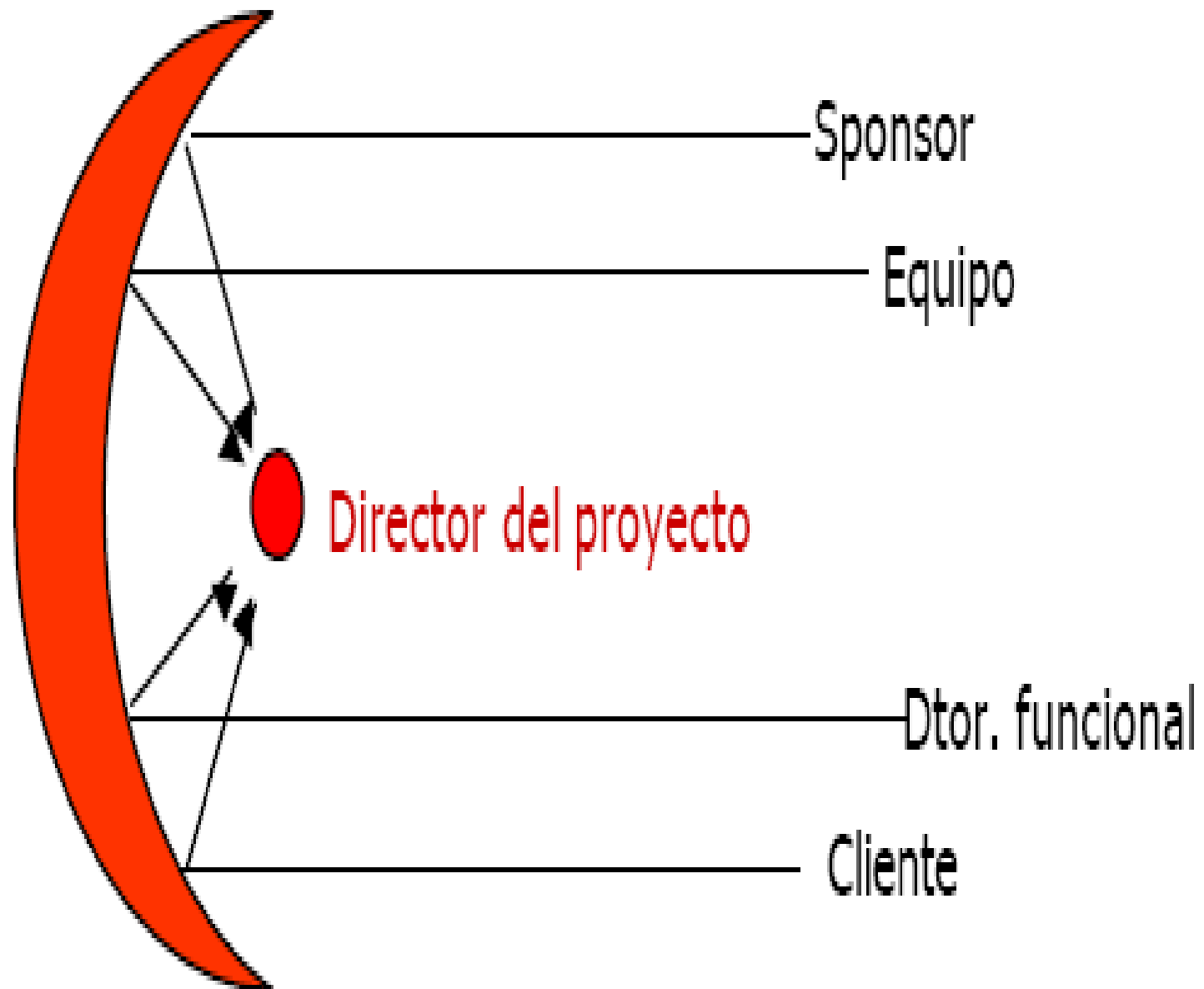
NUESTRO PAPEL

Es responsabilidad del Director del Proyecto el involucrar a todas las personas y organizaciones que participan de una forma u otra en el proyecto (el equipo, stakeholders, cliente, patrocinador (sponsor)).

Todos sin excepción deben entender como las comunicaciones afectan al proyecto.



LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN



Gestión de las comunicaciones

Planificar las comunicaciones

Entradas

- Plan de Gestión del Proyecto
- Registro de interesados
- Factores ambientales de la organización
- Activos de los procesos organizacionales

Herramientas

- Análisis de los requerimientos
- Tecnologías de comunicación
- Modelos de comunicación
- Métodos de Comunicación
- Reuniones

Salidas

- Plan de gestión de las comunicaciones
- Actualizaciones a los documentos del proyecto

Gestionar las comunicaciones

Entradas

- Plan de Gestión de las Comunicaciones
- Reportes del desempeño
- Factores ambientales
- Activos de procesos organizacionales

Herramientas y Técnicas

- Tecnologías comunicación
- Modelos comunicación
- Métodos comunicación
- Sistemas de gestión de la información
- Reporte rendimiento

Salidas

- Actualizaciones Plan Gestión del Proyecto
- Actualizaciones a los documentos proyecto
- Actualización de los activos de los procesos organizacionales

Controlar las comunicaciones

Entradas

- Plan de Gestión del Proyecto
- Comunicaciones del proyecto
- Datos del desempeño del trabajo
- Registro de incidentes
- Activos de procesos organizacionales

Herramientas y Técnicas

- Sistemas de gestión de la información
- Criterio Experto
- Reuniones

Salidas

- Información del rendimiento proyecto
- Solicitudes de Cambio
- Actualizaciones Plan Gestión del Proyecto
- Actualizaciones a los documentos proyecto
- Actualización activos de procesos org.

Planificar las comunicaciones

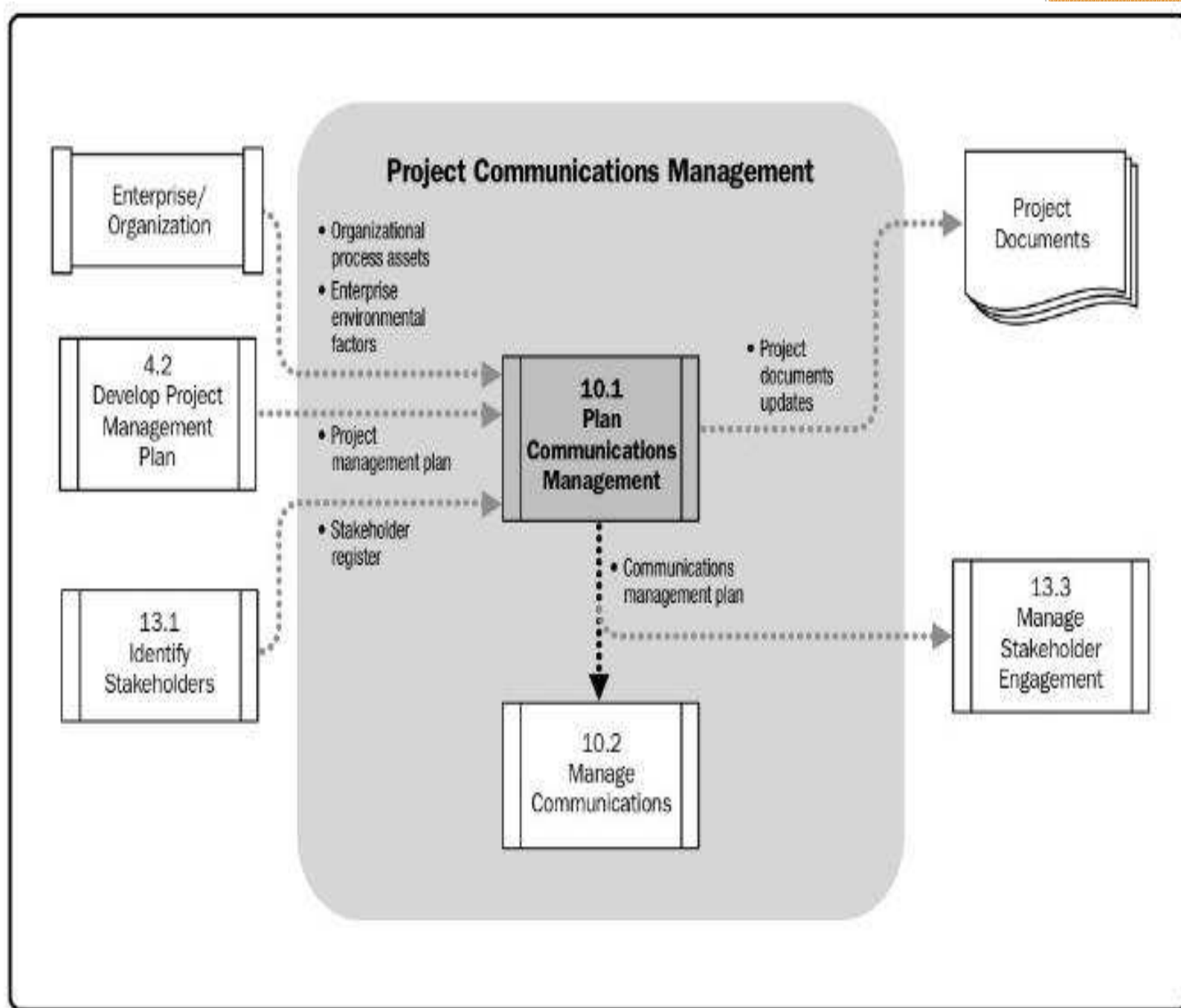


Figure 10-3. Plan Communications Management Data Flow Diagram

Planificar las comunicaciones

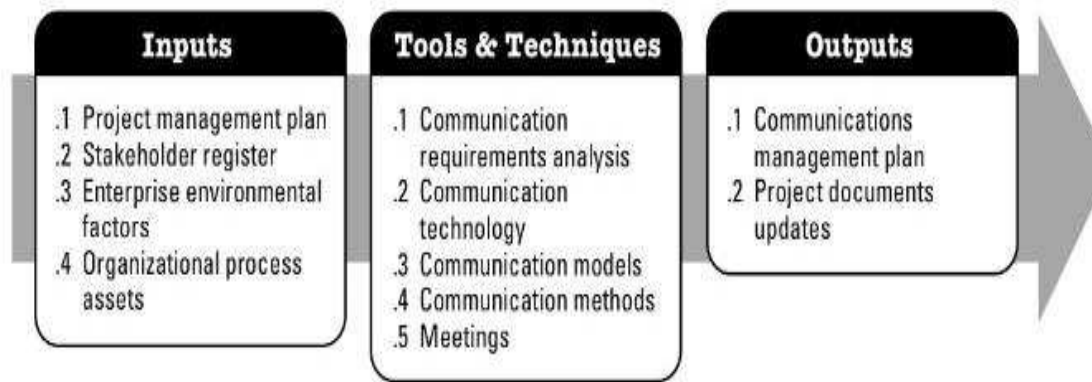


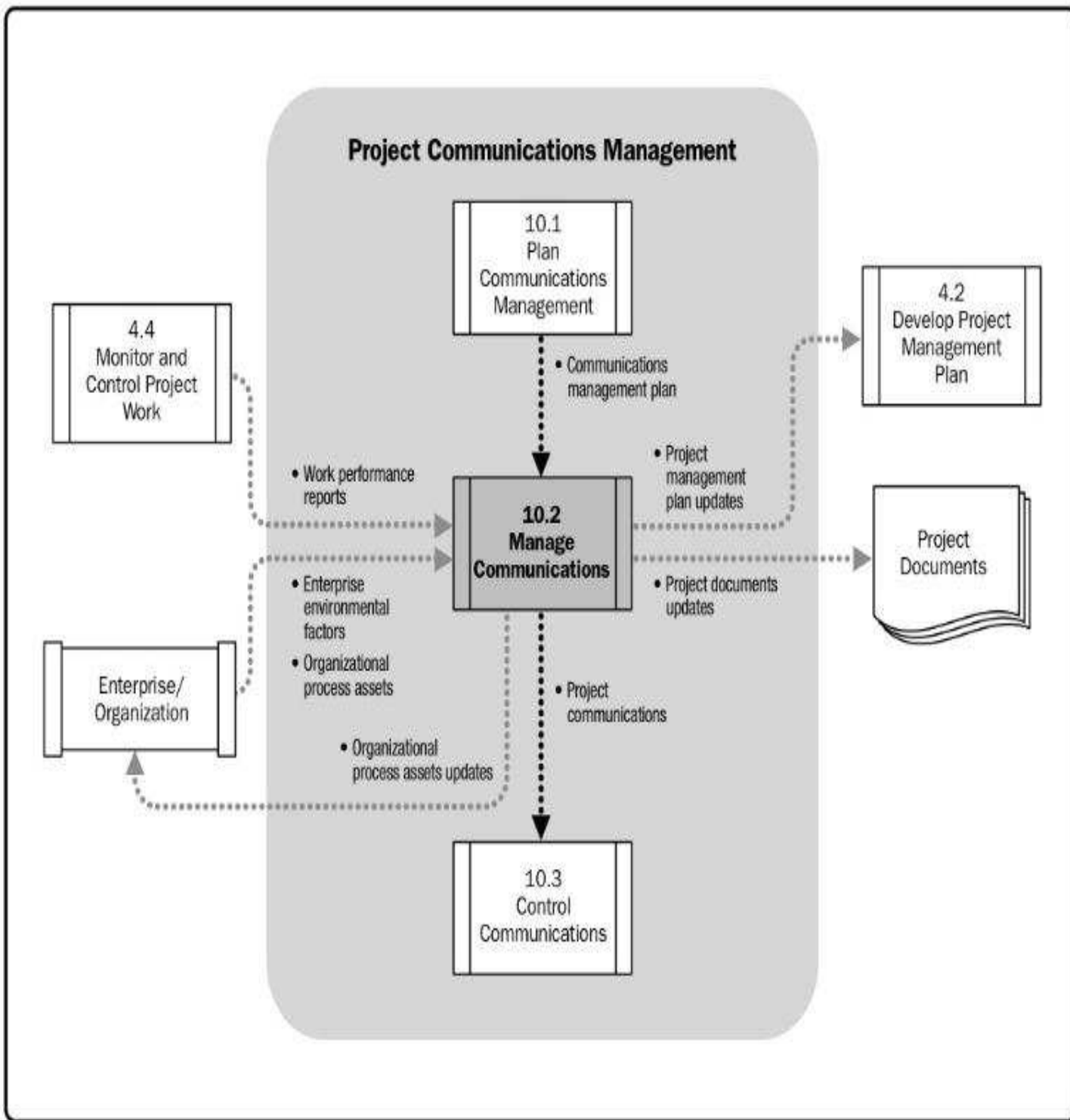
Figure 10-2. Plan Communications Management: Inputs, Tools & Techniques, and Outputs

Planificar las Comunicaciones

- Determina las necesidades de información de los interesados.
- Quién necesita qué información, cuándo la necesitará, cómo le será suministrada y por quién.
- La necesidad de información y los métodos de distribución varían ampliamente.
- Se hace en la primera fase del proyecto.



Gestionar las comunicaciones



Gestionar las comunicaciones

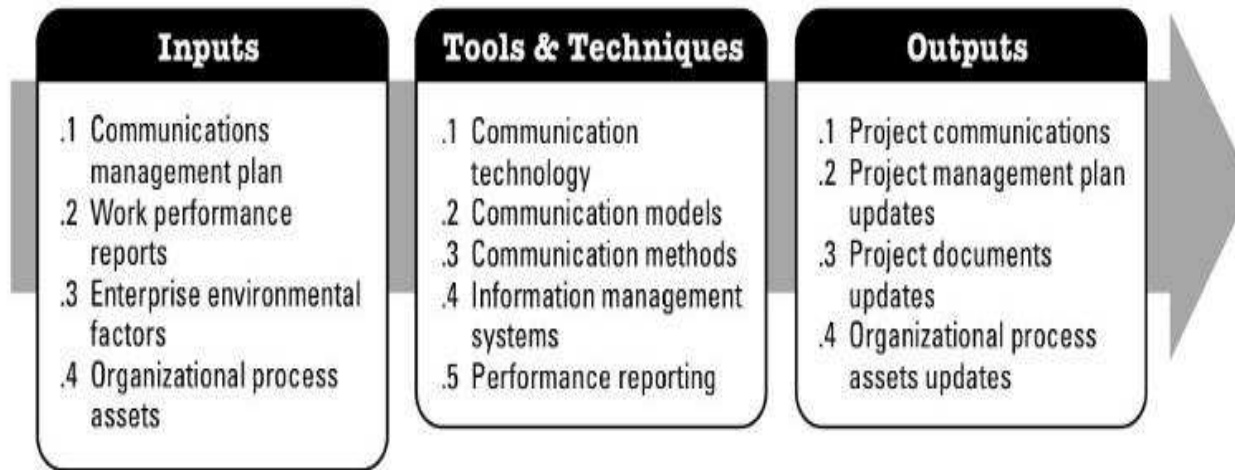


Figure 10-5. Manage Communications: Inputs, Tools & Techniques, and Outputs

Controlar las comunicaciones

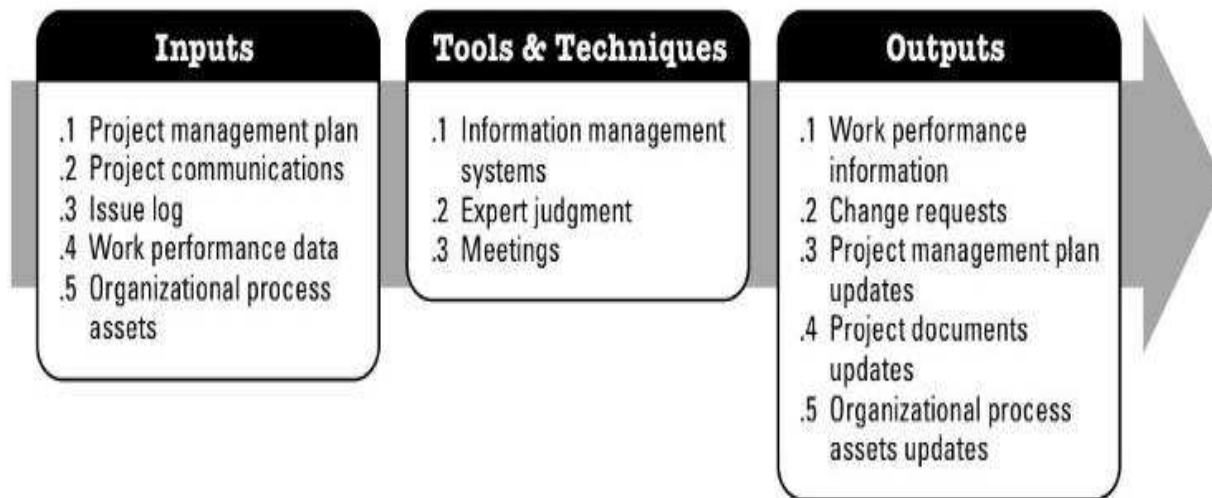


Figure 10-7. Control Communications: Inputs, Tools & Techniques, and Outputs

Controlar las comunicaciones

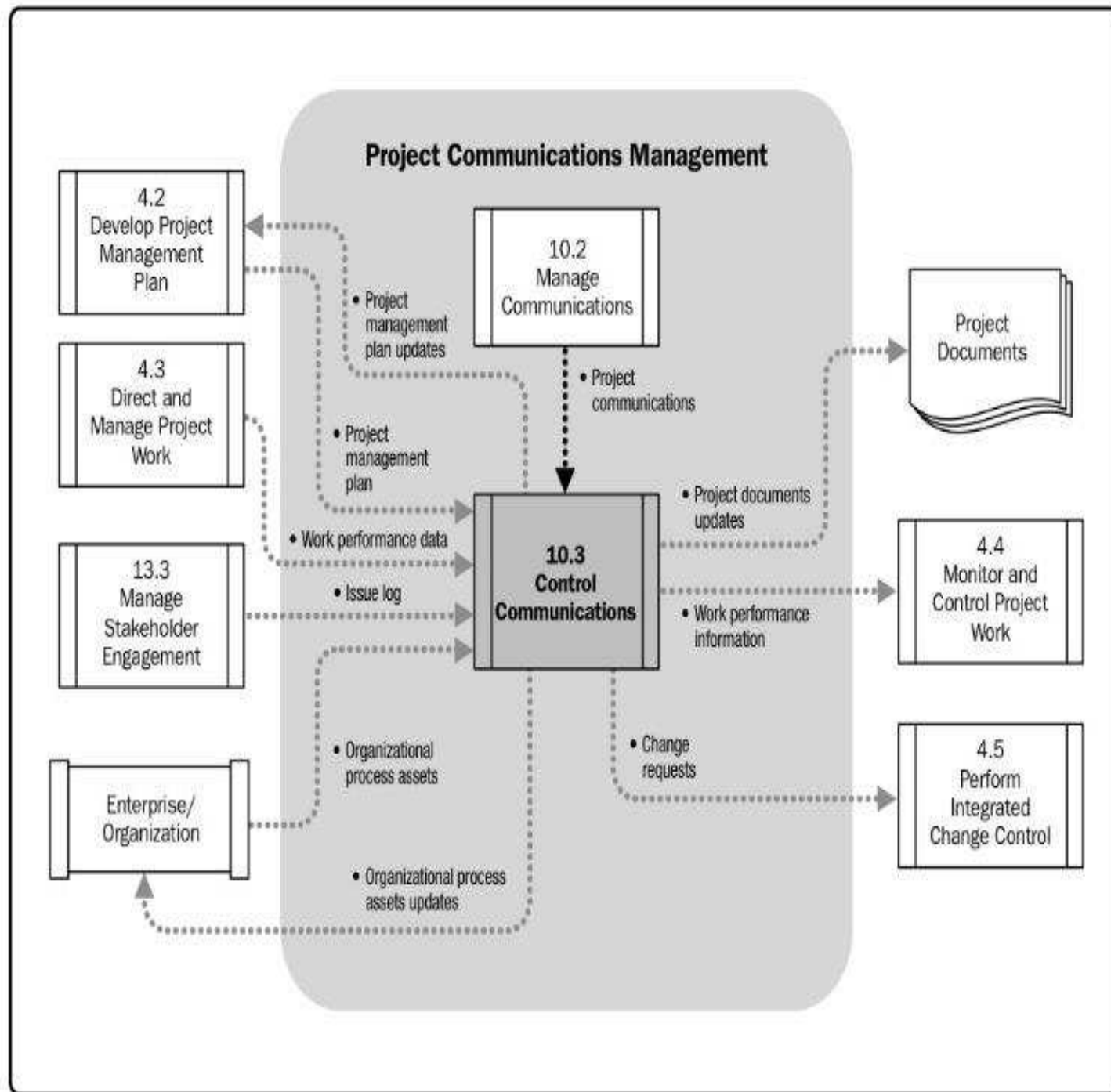


Figure 10-8. Control Communications Data Flow Diagram

Gestión Interesados

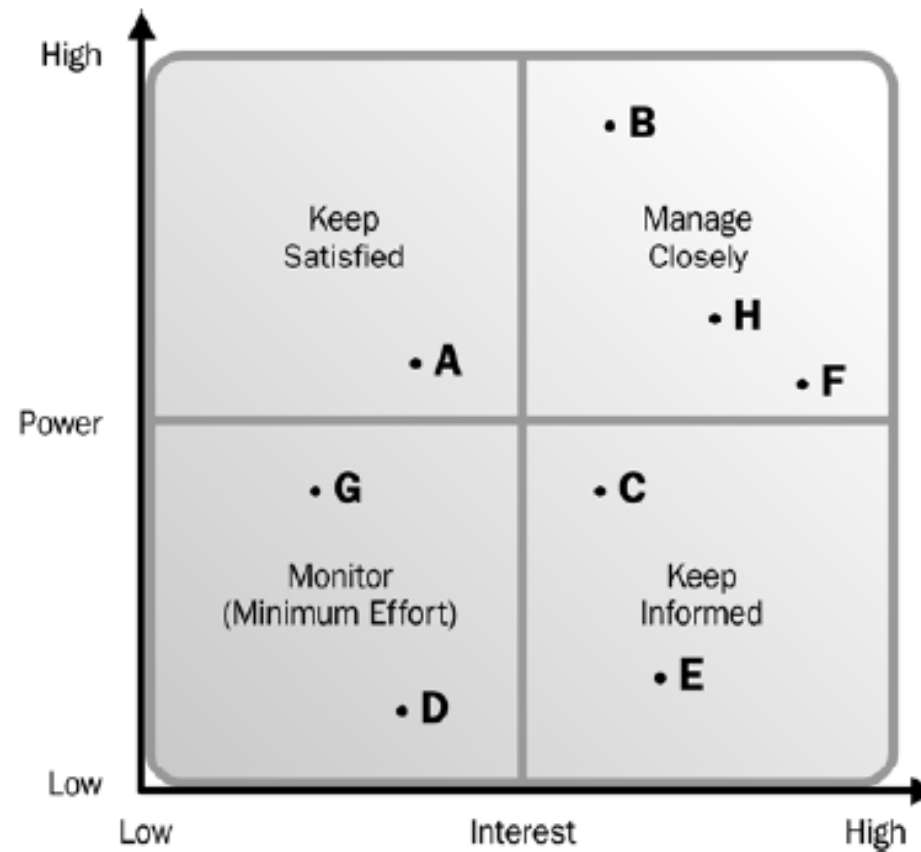


Gráfico 10-4. Ejemplo de Matriz de Poder/Interés de los Interesados

Stakeholder	Stakeholder Interest(s) in the Project	Assessment of Impact	Potential Strategies for Gaining Support or Reducing Obstacles

Gráfico 10-5. Ejemplo de Matriz de Análisis de los Interesados

Análisis de los interesados

STAKEHOLDERS	DOCUMENT NAME	DOCUMENT FORMAT	CONTACT PERSON	DUE
Customer management	Monthly status report	Hard copy	Tina Erndt, Tom Silva	First of month
Customer business staff	Monthly status report	Hard copy	Julie Grant, Sergey Cristobal	First of month
Customer technical staff	Monthly status report	E-mail	Li Chau , Nancy Michaels	First of month
Internal management	Monthly status report	Hard copy	Bob Thomson	First of month
Internal business and technical staff	Monthly status report	Intranet	Angie Liu	First of month
Training subcontractor	Training plan	Hard copy	Jonathan Kraus	11/1/2006
Software subcontractor	Software implementation plan	E-mail	Najwa Gates	6/1/2006

Comments: Put the titles and dates of documents in e-mail headings and have recipients acknowledge receipt.





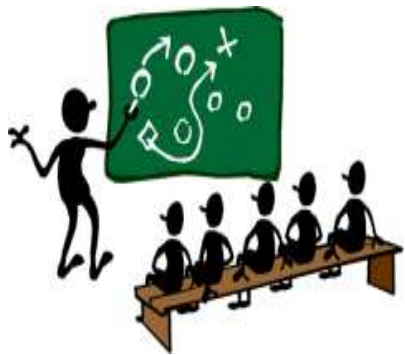
Caracterización de las posiciones

LOS QUE APOYAN

PODER ALTO	SIMPATIZANTES	ALIADOS
PODER BAJO	AMIGOS	APOYOS
	INTERÉS BAJO	INTERÉS ALTO

LOS QUE SE OPONEN

PODER ALTO	OBSTÁCULOS	ENEMIGOS
PODER BAJO	CRÍTICOS	ADVERSARIOS
	INTERÉS BAJO	INTERÉS ALTO



Estrategias genéricas

¿Cómo se debería actuar con cada uno de los grupos de involucrados?

LOS QUE APOYAN

PODER ALTO	SIMPATIZANTES Movilizar, lograr mayor interés en el proyecto.	ALIADOS Mantener su interés. Seguir muy de cerca.
	AMIGOS Mantener informados. Racionalizar esfuerzos.	APOYOS Mantener implicados y satisfechos.
PODER BAJO	INTERÉS BAJO	INTERÉS ALTO

LOS QUE SE OPONEN

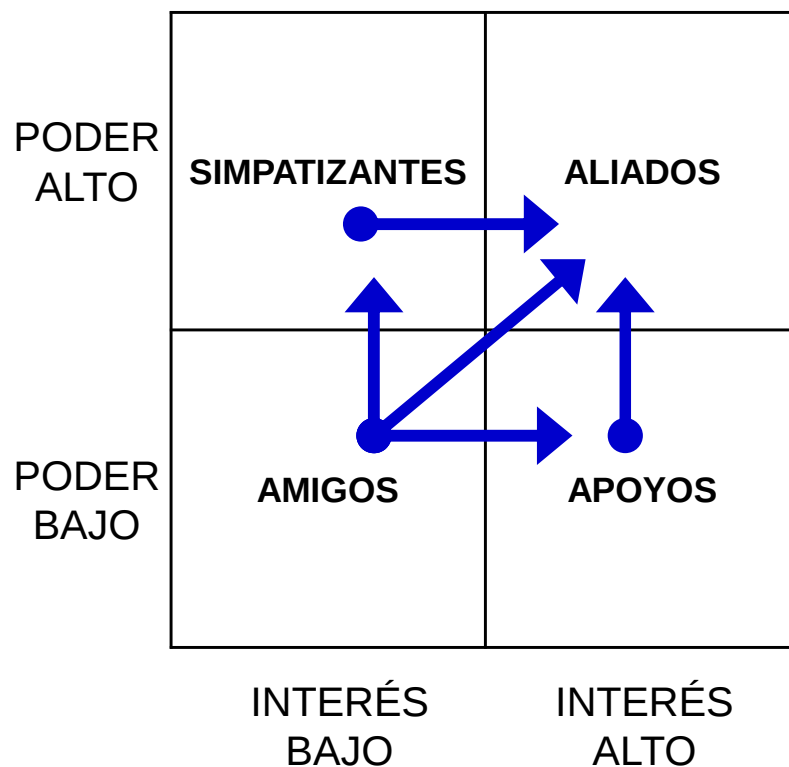
PODER ALTO	OBSTÁCULOS Monitorear y mantener su bajo INTERÉS. No desafiar.	ENEMIGOS Controlar muy de cerca.
	CRÍTICOS Informar. Evitar enfrentamiento.	ADVERSARIOS Utilizar la persuasión para disminuir su INTERÉS.
PODER BAJO	INTERÉS BAJO	INTERÉS ALTO



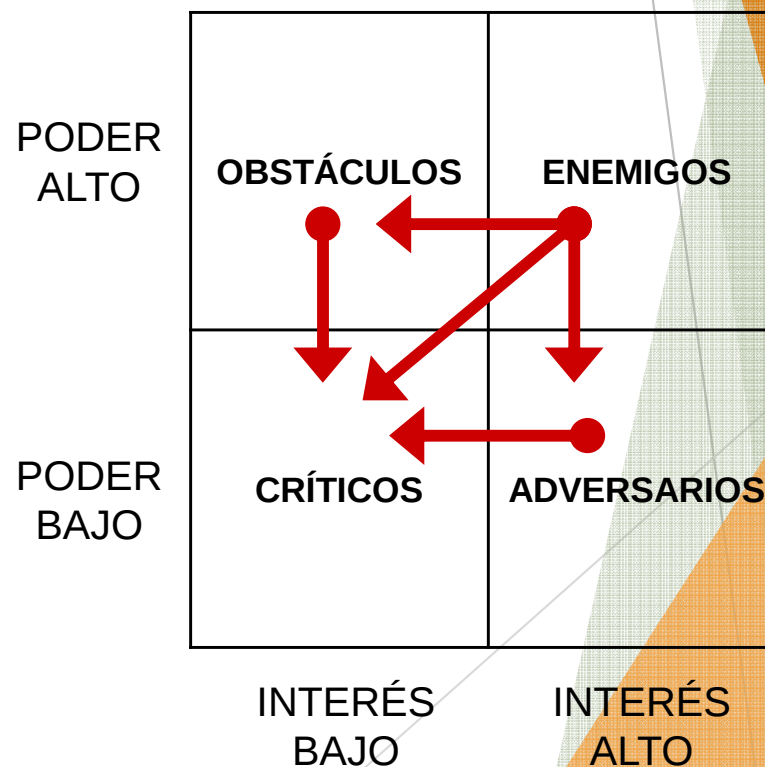
Situación ideal dentro de cada matriz

Resultaría importante mover a cada involucrado en la forma que se indica

LOS QUE APOYAN



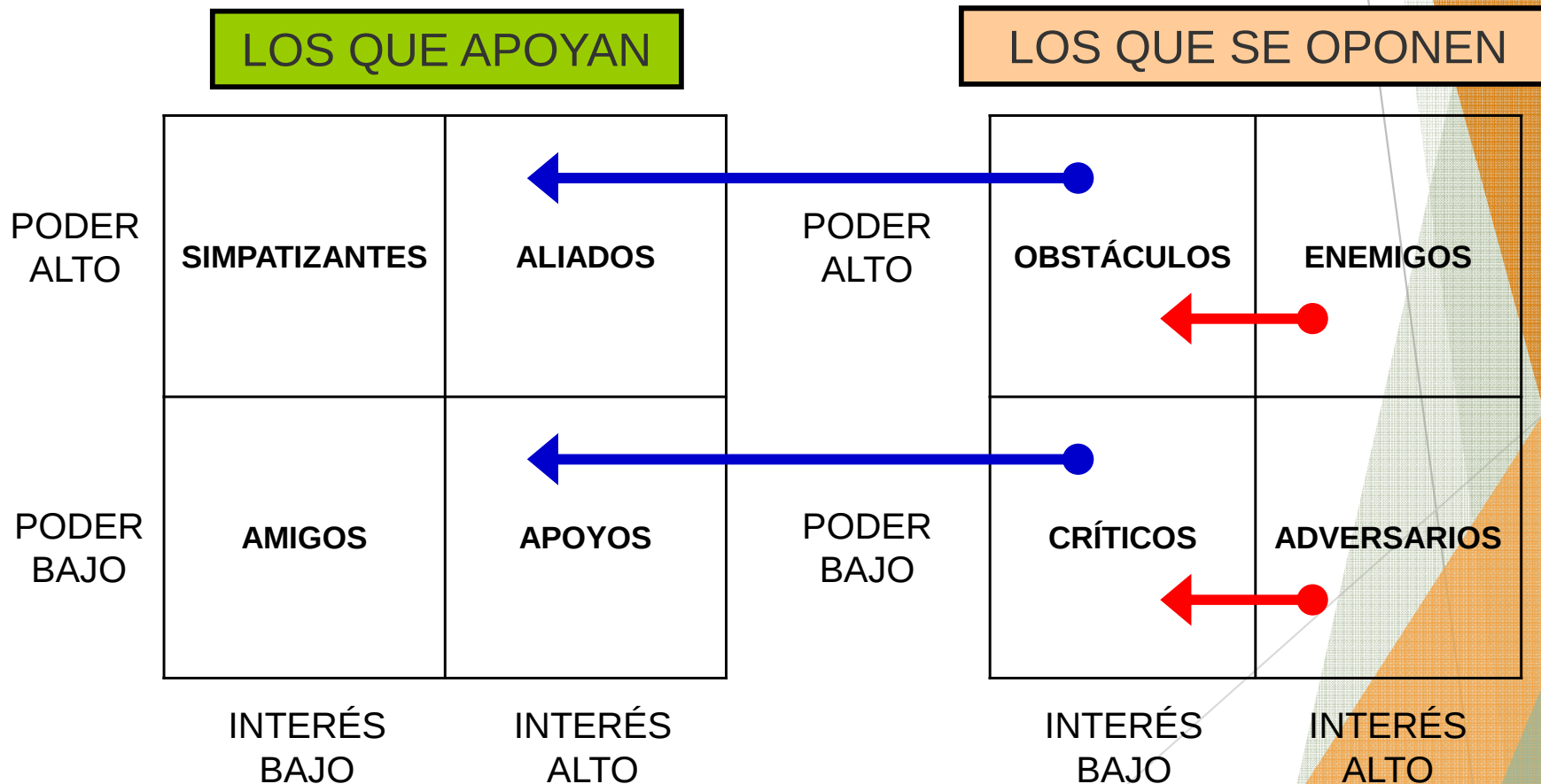
LOS QUE SE OPONEN





Situación ideal entre matrices

Resultaría importante mover a cada involucrado en la forma que se indica



La comunicación debe adaptarse a las necesidades de la audiencia (receptor), por ejemplo cultura, costumbres, situaciones.



Contenido del Plan de Comunicaciones

- ▶ Necesidades de comunicación de los interesados.
- ▶ La información que debe comunicarse, incluyendo formato, contenido y nivel del detalle.
- ▶ Responsable por la comunicación.
- ▶ Personas y grupo de personas que reciben la comunicación.
- ▶ Métodos o tecnologías para transmitir la información.
- ▶ La frecuencia de la comunicación.
- ▶ Procesos de escalamiento para resolver conflictos.
- ▶ Procedimientos de revisión para actualizar el plan de comunicaciones.
- ▶ Glosario de la terminología común.



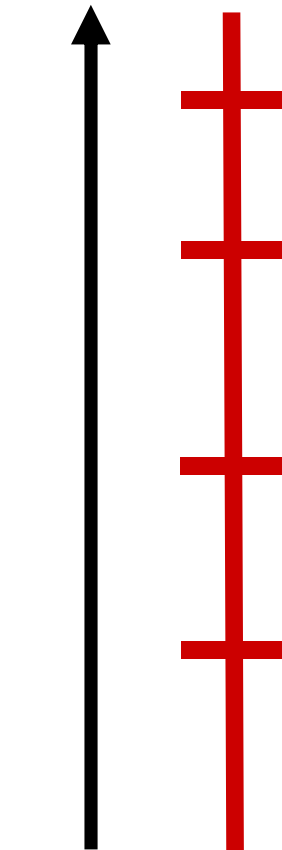
LOS CANALES DE EXPRESIÓN

Dado que el qué, cómo, cuando, y a quién son **MUY IMPORTANTES**, los canales de expresión y la forma en que se utilicen se vuelven críticos.



Medios de Comunicación

Rico



Pobre

- Presencia Física
(Cara a Cara)
- Medios Interactivos
(Teléfono, Chat)
- Medios Personales Estáticos
(Email, Memorandos, Cartas)
- Medios Impreso-Estáticos
(Comunicados Escritos,
boletines)

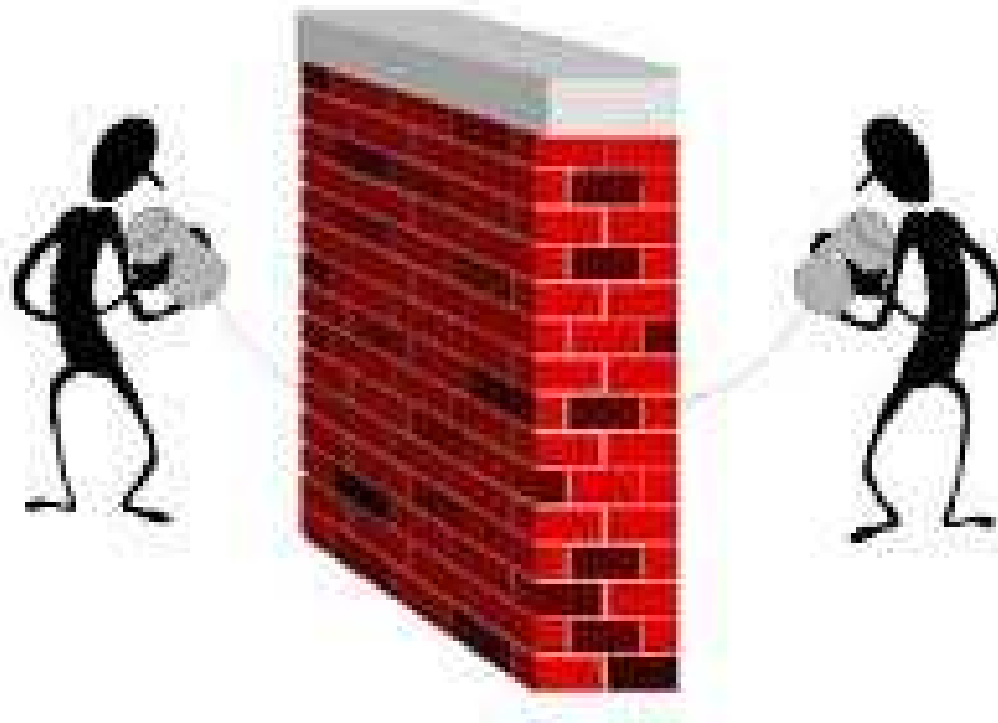


Orientación para el uso de medios

- ▶ Enviar mensaje complejos no rutinarios a través de medios ricos, de preferencia personalmente.
- ▶ Enviar mensajes rutinarios a través de medios pobres.
- ▶ Utilizar medios ricos para aumentar su presencia en el ambiente del proyecto.
- ▶ Utilizar medios ricos para implementar planes del proyecto.
- ▶ No utilizar un medio pobre para recolectar información sobre temas cruciales, busque la presencia física.
- ▶ No se limite a utilizar un solo medio.



Barreras de la comunicación



Elementos negativos en la comunicación:

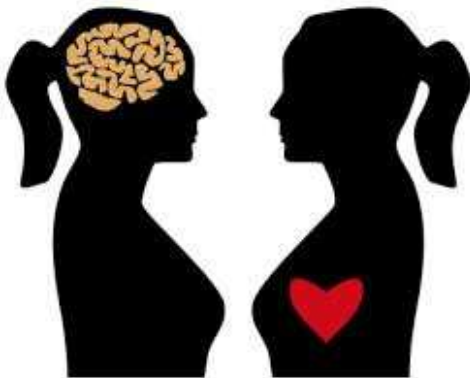
- Poner etiquetas
- Decir tonteras o vulgaridades
- Minimizar o exagerar la importancia de los asuntos
- Falta de sinceridad
- No “ver” al receptor directamente
- Juzgar de antemano
- Perder la paciencia
- Levantar el voz por enojo
- Amenazar



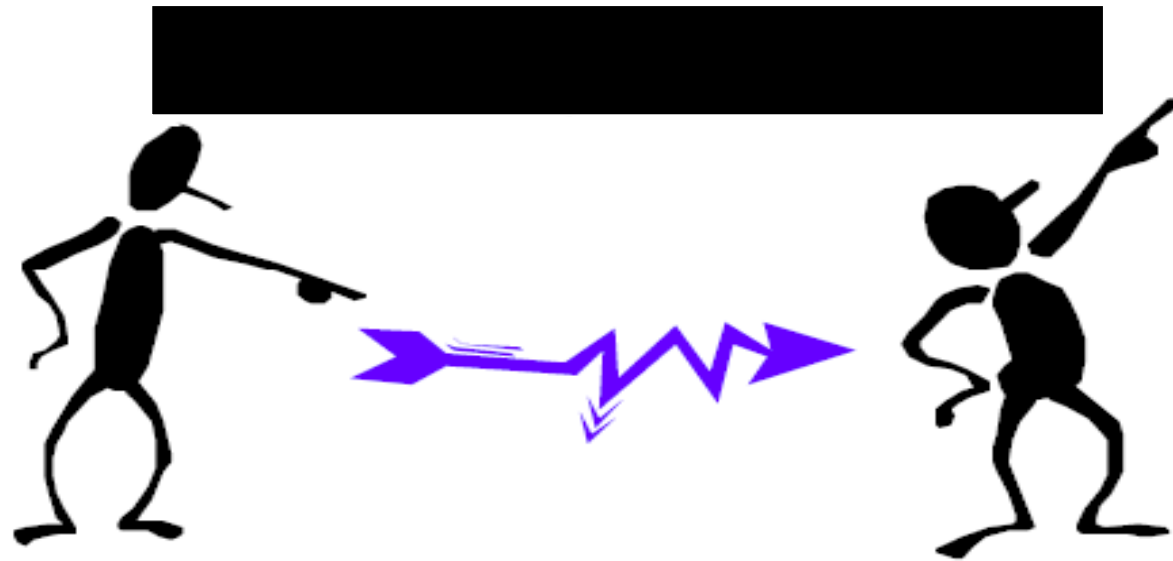
- No es posible la NO-COMUNICACIÓN.
- Toda relación se desarrolla a dos niveles:

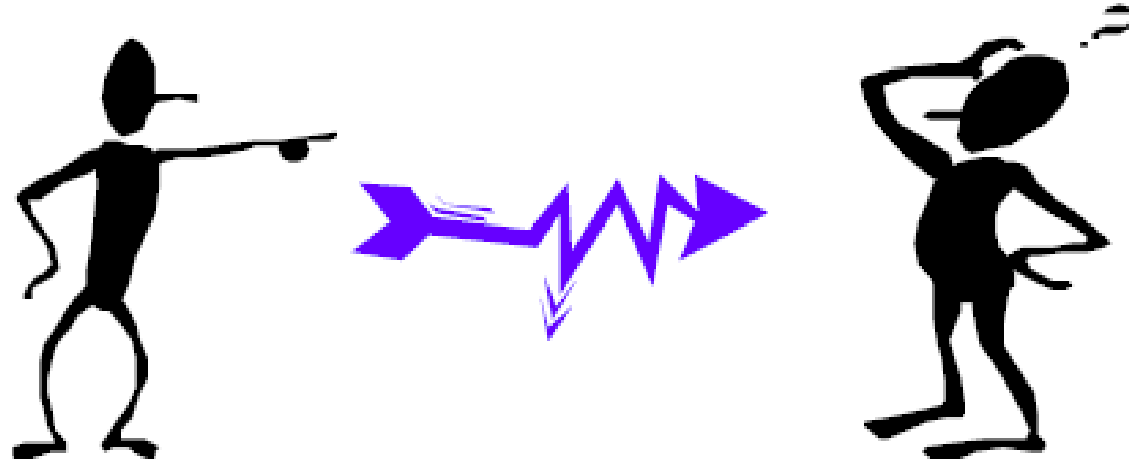
Nivel Racional → Argumentos objetivos

Nivel Emocional → Emociones entre personas



Lo verdadero no es lo que dice A,
sino lo que entiende B.





Cuando B interpreta mal un mensaje de A, el culpable es siempre A.

La responsabilidad de la comunicación correcta es del “emisor”.

Sólo se puede hablar de “comunicación”, cuando el receptor tiene la oportunidad de expresarse con respecto al mensaje del emisor (feedback).



Influencia grupo generacional



Generaciones

Referencias cronológicas de las generaciones.

- ▶ Baby boomers - nacidos en 1946 - 1964
- ▶ Generación X - nacidos en 1964 - 1980
- ▶ ***Generación Y - nacidos en 1980 - 2002***
- ▶ Generación Z - nacidos después de 2002

Hay algunos estudios o autores que marcar la Gen Y desde 1983 a 2000

Aplican cambios por delay en influencias geográficas



Comunicación y la Generación Y

Tecnología que influye en la comunicación de las generaciones:

- ▶ Boomers:

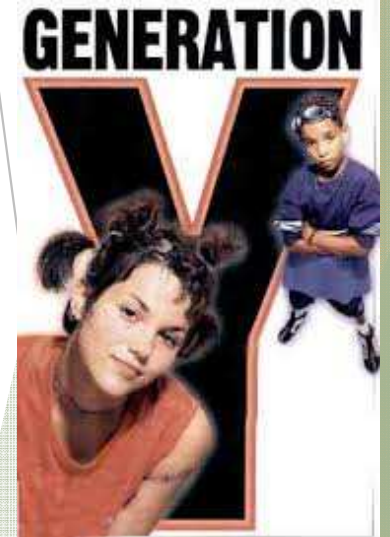
Teléfonos de tono – uso de memorandos – Fax

- ▶ Generation X:

Celulares – Conferencias telefónicas – Uso de correos electrónicos

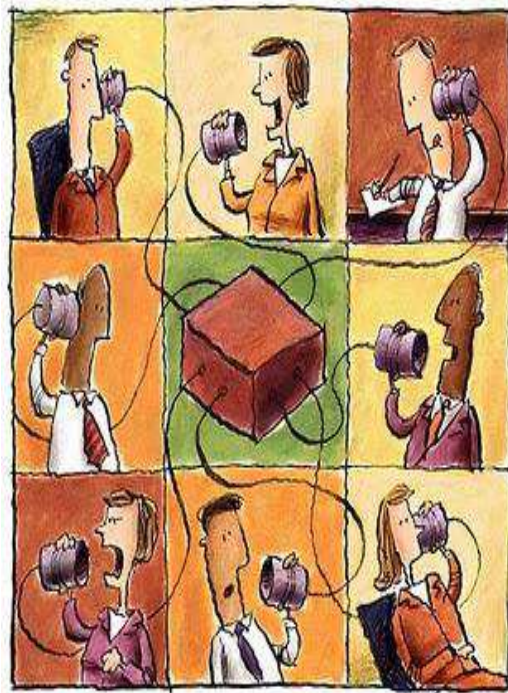
- ▶ Generation Y

Smartphones – Video Conferencias – Web Conferences – Web Cams – Web Based social networking – Instant messaging from diff platforms.



DOS TIPOS DE COMUNICACIÓN

- ✓ Interna
- ✓ Externa



COMUNICACIÓN EXTERNA

El mercado exige proyectar la imagen del proyecto más allá de los límites de su propia estructura y genera un flujo permanente de relaciones con proveedores, clientes externos, competidores, ...



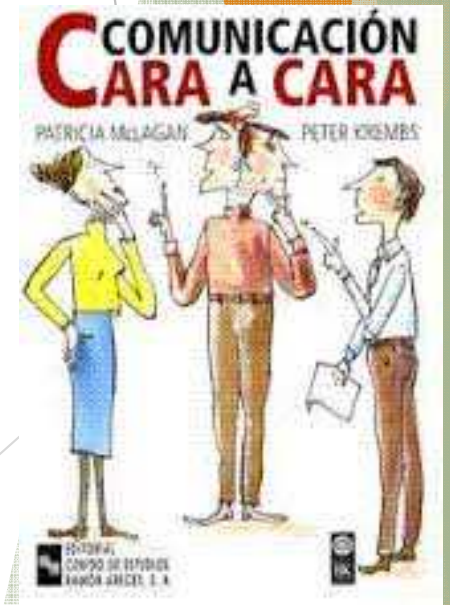
COMUNICACIÓN EXTERNA

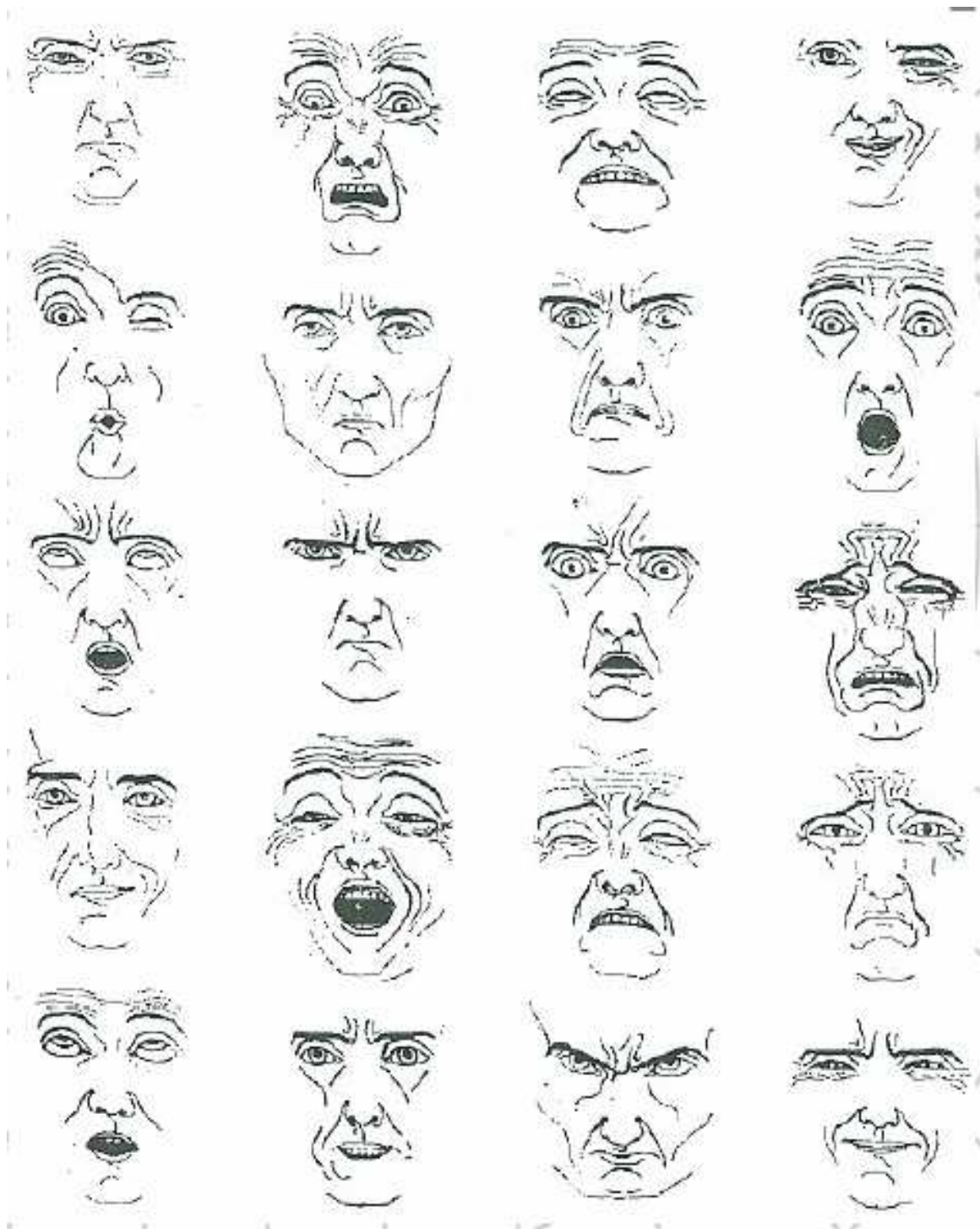




La comunicación cara a cara

- La comunicación cara a cara implica:
 - 58% de la comunicación es mediante la forma del lenguaje.
 - 35 % de la comunicación es mediante las palabras dichas.
 - 7 % de la comunicación es mediante el contenido o palabras que se hablan.
- El tono personal de la voz y la forma del lenguaje dicen mucho sobre cómo él o ella realmente se siente.





Tele Conferencias

- El video en vivo es uno de los medios modernos para enviar información.
- Microsoft dice que uno de cada cinco reuniones cara a cara pueden ser reemplazados por herramientas de teleconferencia vía Web y estiman que ahorraría millones en viajes.
- Los medios pueden fallar, por lo que es necesario tomar precauciones.



Necesidades de comunicación

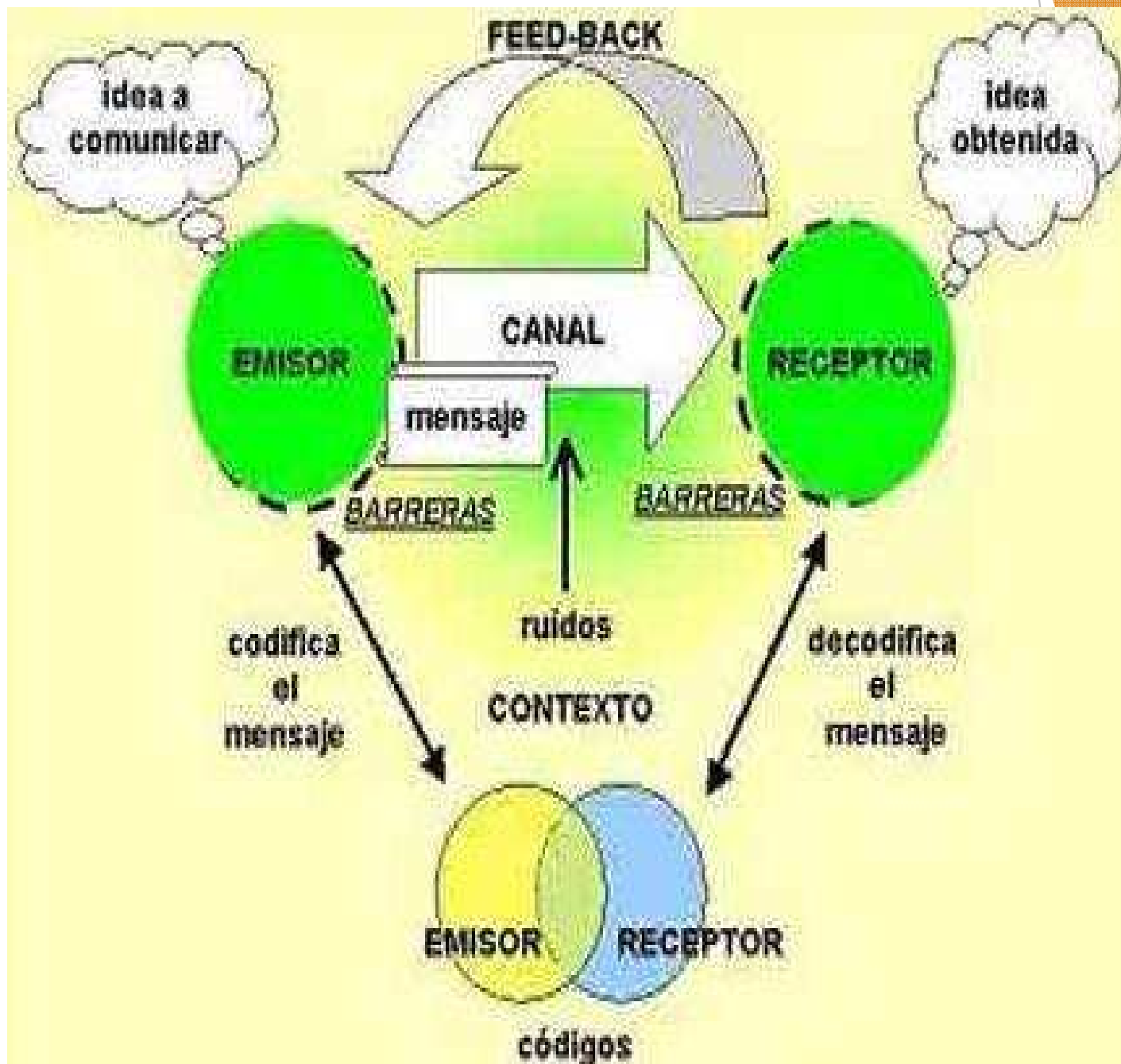
- Las personas no son partes intercambiables.
- No se puede asumir que una tarea originalmente fijada en dos meses para una persona tome un mes para dos personas.
- Nueve mujeres no pueden tener un bebé en un mes.



Otras consideraciones de comunicación

- Raramente sucede que el receptor interpreta un mensaje exactamente como el remitente tuvo la intención.
- Las ubicación geográfica y base cultural afectan la complejidad de las comunicaciones del proyecto.
- Horas de trabajo diferentes
- Barreras del idioma
- Normas culturales diferentes





CANAL O MEDIO

- ▶ Soporte físico en que se expresa o manifiesta el mensaje. El vehículo o medio que transporta los mensajes: memoranda, cartas, teléfono, radio, periódicos, películas, revistas, conferencias, juntas, etc.
- ▶ Los canales pueden ser formales e informales; los primeros son aquellos que deben planearse y estructurarse adecuadamente, los segundos surgen espontáneamente en la organización. No son planeados y siguen las corrientes de simpatía y acercamiento entre los miembros de la organización. Pasan de una persona a otra y se deforman en cada transmisión. Están constituidos por rumores, chismes, etc.



Número de canales de comunicación

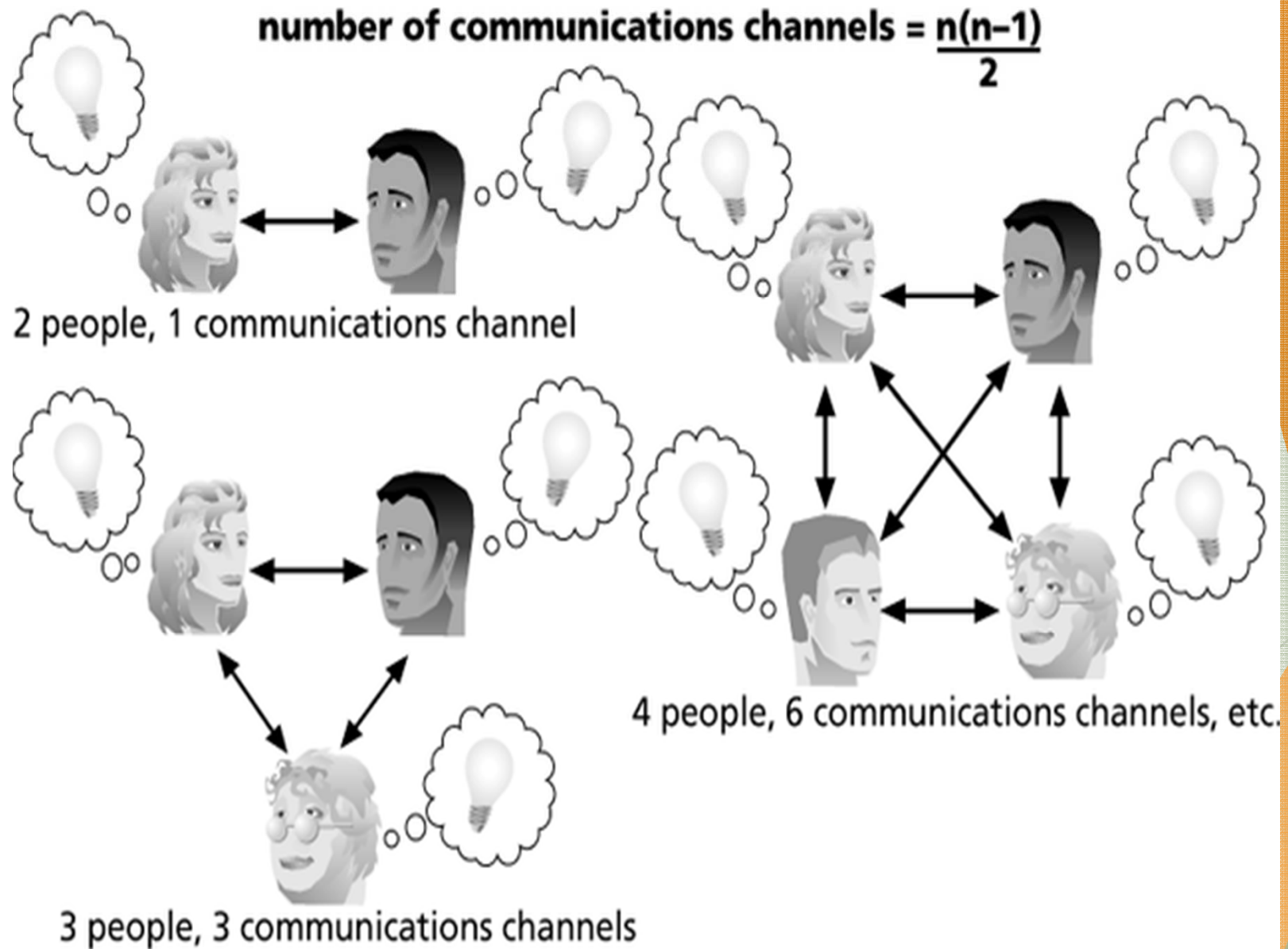
- Cuando el número de las personas involucradas se incrementa, la complejidad de las comunicaciones se incrementa dado que existen más canales o vías de comunicación para que las personas puedan comunicarse.
- El número de canales de comunicación es:

$$\frac{n(n-1)}{2}$$

donde “n” es el número de personas en el equipo.



El impacto del número de personas



Desarrollar reuniones efectivas

- Determine si una reunión puede evitarse.
- Defina el propósito y resultado propuesto de la reunión.
- Determine quiénes deben asistir a la reunión.
- Proporcione una agenda a participantes antes de la reunión.
- Prepare ayudas visuales y haga los arreglos logísticos por adelantado.
- Desarrolle la reunión profesionalmente.
- Construya relaciones.



Use el correo electrónico efectivamente

- ▶ Asegurase que el correo electrónico es el medio apropiado para lo que quiere comunicar.
- ▶ Esté seguro de enviar el correo electrónico a las personas indicadas.
- ▶ Use un asunto (subject) significativo.
- ▶ Limite el contenido a una parte principal y sea claro y conciso como sea posible.
- ▶ Limite el número y tamaño de anexos.
- ▶ Responda y archive los correos electrónicos rápidamente.



Práctica de comunicación

#	Situación	Método de comunicación
1	Actualizar Planes de Proyecto	
2	Presentaciones a la administración	
3	Tratar de resolver un problema complejo	
4	Hacer notas sobre una conversación telefónica	
5	Hacer cambios a un contrato	
6	Informar a un miembro de equipo sobre un desempeño inadecuado (primera vez)	Formal Escrito: Documentos, correos formales Informal Escrito: Correos generales Formal Verbal: Discurso, presentación Informal Verbal: Conversación
7	Informar a un miembro de equipo sobre un desempeño inadecuado (segunda vez)	
8	Programar una reunión	
9	Clarificar un paquete de trabajo	
10	Solicitar recursos adicionales	
11	Tratar de descubrir la raíz de la causa de un problema	
12	Enviar un email para solicitar aclaraciones de un tema	
13	Conversación en la celebración de un entregable finalizado	
14	Dirigiendo una conferencia complicada	

Práctica de comunicación

Situación	Método de comunicación
Actualizar Planes de Proyecto	Formal escrito
Presentaciones a la administración	Formal Verbal
Tratar de resolver un problema complejo	Formal escrito
Hacer notas sobre una conversación telefónica	Informal Escrito
Hacer cambios a un contrato	Formal escrito
Informar a un miembro de equipo sobre un desempeño inadecuado (primera vez)	Informal verbal
Informar a un miembro de equipo sobre un desempeño inadecuado (segunda vez)	Formal escrito
Programar una reunión	Informal escrito
Clarificar un paquete de trabajo	Formal escrito
Solicitar recursos adicionales	Formal escrito
Tratar de descubrir la raíz de la causa de un problema	Informal verbal
Enviar un email para solicitar aclaraciones de un tema	Informal escrito
Conversación en la celebración de un entregable finalizado	Informal verbal
Dirigiendo una conferencia complicada	Formal verbal

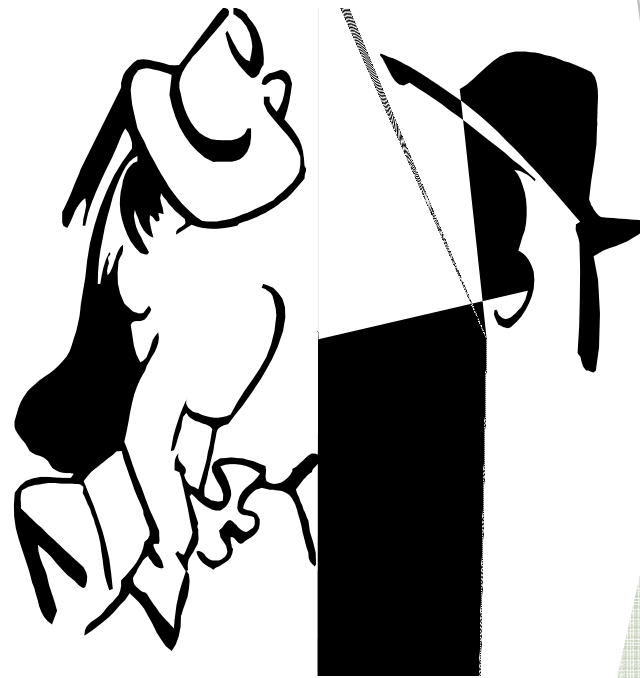
Tips

- ✓ Comunicar siempre, no solo cuando está bien o mal
- ✓ Conocer a la audiencia
- ✓ Adaptar los mensajes
- ✓ Confirmar el entendimiento
- ✓ Reforzar mensajes positivos
- ✓ Comunicar los riesgos
- ✓ Mantener la comunicación en positivo
- ✓ Cortar seguidillas de correo conflictivos (ver si requiere una reunión o hablar con alguien directamente)
- ✓ Doble cuidado en correos (el tono se malinterpreta y no se sabe donde puede acabar!)
- ✓ Anunciar acuerdos y confirmar al final lo acordado
- ✓ En reuniones críticas, procurar hacer lobby previo



Componentes no verbales en la comunicación asertiva

- ▶ Mirada
- ▶ Expresión facial
- ▶ Postura corporal
- ▶ Gestos



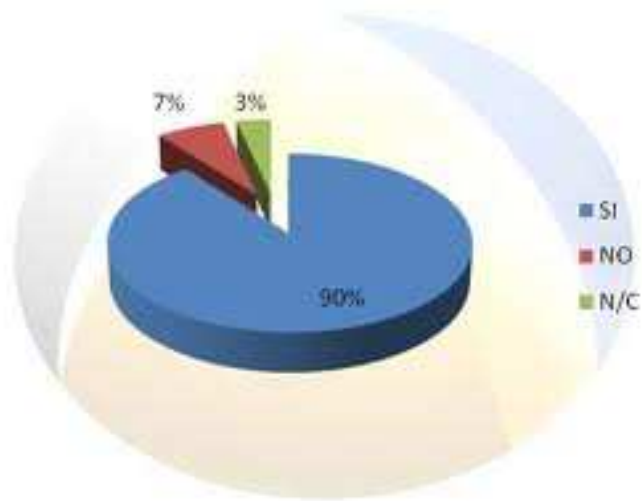
Componentes para lingüísticos

- ▶ Volumen de voz
- ▶ Tono de voz
- ▶ Fluidez en la plática
- ▶ Claridad y velocidad en la conversación

Componentes verbales de la comunicación asertiva

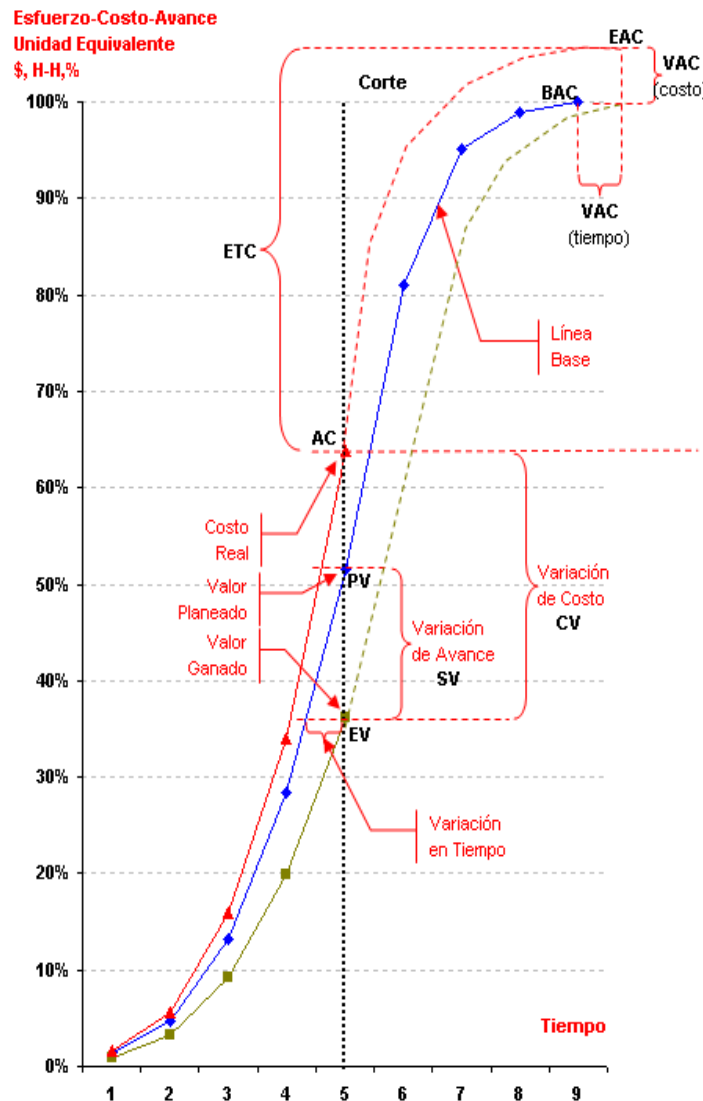
- ▶ Duración del mensaje
- ▶ Retroalimentación (“feedback”)
- ▶ Preguntas

Ejemplos de instrumentos de comunicación en proyectos



- De la Ejecución y Seguimiento Físico – Financiero

Metodología del Valor Ganado



Concepto		Formula	Descripción
EV	Valor Ganado	$\% \text{ Avance Real} \times PV$	Valor del trabajo realizado acumulado a una fecha de corte, en términos del presupuesto asignado a dichos trabajos.
PV	Valor Planeado	$\% \text{ Avance Planeado} \times BAC$	Valor del trabajo acumulado programado a ejecutar a una fecha de corte.
AC	Costo Real	$\% \text{ Avance} \times EAC$	Total de costos ejercidos a la fecha de corte para ejecutar el valor ganado.
SV	Variación del Programa	$EV - PV$	Variación positiva o negativa del trabajo realmente ejecutado contra el programado.
CV	Variación del Costo	$EV - AC$	Variación positiva o negativa del costo real de los trabajos ejecutados contra el planeado para dichos trabajos.
SPI	Índice de Desempeño del Programa	EV / PV	Indicador de eficiencia en la ejecución de los trabajos (>1 = adelantado, <1 = atrasado).
CPI	Índice de Rendimiento del Costo	EV / AC	Indicador de eficiencia en la aplicación de los recursos (>1 = ahorro, <1 = sobre costo).
BAC	Costo Total Presupuestado	Presupuesto Original	Presupuesto original (contractual) del Proyecto.
EAC	Estimado del costo total del Proyecto.	$\text{Estimado Pronóstico - Presupuesto Actualizado}$ $EAC=BAC$ $EAC=BAC/CPI$ $EAC=BAC-AC$ $EAC=BAC/(CPI \times SPI)$ $EAC=AC+\text{nuevo presupuesto}$	
ETC	Estimado de Costo Requerido para Terminar	$EAC-AC$	Pronóstico del costo por ejercer.
VAC	Variaciones en Tiempo y Costo al Terminar	$BAC-EAC / FP-FR$	Pronóstico de variaciones en tiempo y costo al termino.
TCPI	Índice de Rendimiento del Costo para Terminar	$BAC-EV / BAC-AC$	Índice de eficiencia en la aplicación de los recursos requerido para terminar el proyecto en el presupuesto original.

	Values			Variance		Performance Index	
WBS Element	Planned Value (PV)	Earned Value (EV)	Actual Cost (AC)	Schedule EV - PV	Cost EV - AC	Schedule EV ÷ PV	Cost EV ÷ AC
1.0 Pre-Pilot Plan	63,000	58,000	62,500	(5,000)	(4,500)	0.92	0.93
2.0 Checklists	64,000	48,000	46,800	(16,000)	1,200	0.75	1.03
3.0 Curriculum	23,000	20,000	23,500	(3,000)	(3,500)	0.87	0.85
4.0 Mid-Term Evaluation	68,000	68,000	72,500	–	(4,500)	1.00	0.94
5.0 Implementation Support	12,000	10,000	10,000	(2,000)	–	0.83	1.00
6.0 Practice Manual	7,000	6,200	6,000	(800)	-200	0.89	1.03
7.0 Roll-Out Plan	20,000	13,500	18,100	(6,500)	(4,600)	0.68	0.75
Totals	257,000	223,700	239,400	(33,300)	(15,700)	0.87	0.93

Gráfico 10-15. Ejemplo de Informe de Desempeño en Formato de Cuadro

Descripción del Proyecto

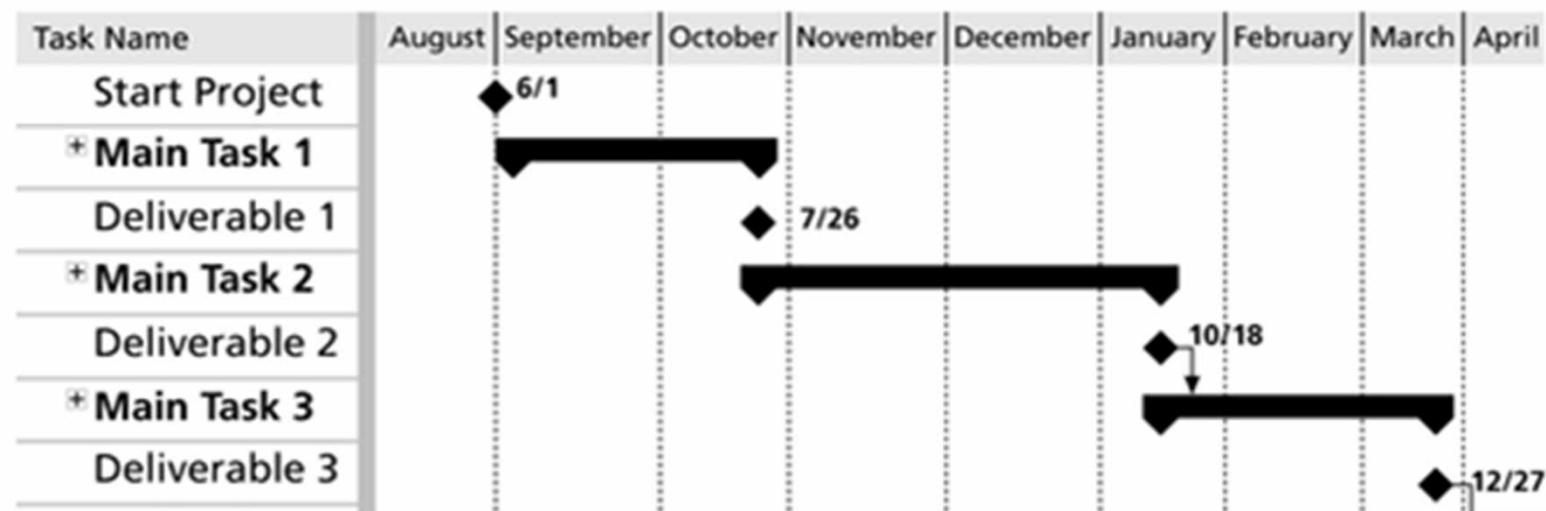
Objective: Describe the objective of the project in one or two sentences. Focus on the business benefits of doing the project.

Scope: Briefly describe the scope of the project. What business functions are involved, and what are the main products the project will produce?

Assumptions: Summarize the most critical assumptions for the project.

Cost: Provide the total estimated cost of the project. If desired, list the total cost each year.

Schedule: Provide summary information from the project's Gantt chart, as shown. Focus on summary tasks and milestones.



Reporte de progreso mensual

I. Accomplishments for Month of January (or appropriate month):

- Describe most important accomplishments. Relate to project's Gantt chart.
- Describe other important accomplishments, one bullet for each. If any issues were resolved from the previous month, list them as accomplishments.

II. Plans for February (or following month):

- Describe most important items to be accomplished in the next month. Again, relate to the project's Gantt chart.
- Describe other important items to accomplish, one bullet for each.

III. Issues: Briefly list important issues that surfaced or are still important. Managers hate surprises and want to help the project succeed, so be sure to list issues.

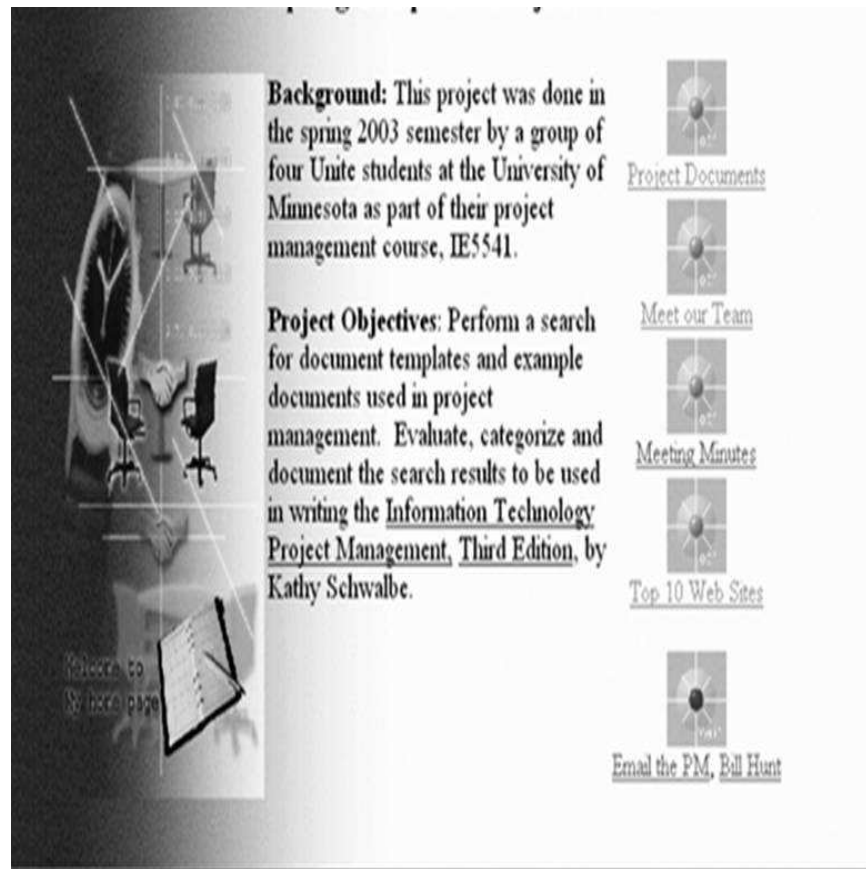
IV. Project Changes (Date and Description): List any approved or requested changes to the project. Include the date of the change and a brief description.

Documentación del Proyecto Final

- I.** Project description
- II.** Project proposal and backup data (request for proposal, statement of work, proposal correspondence, and so on)
- III.** Original and revised contract information and client acceptance documents
- IV.** Original and revised project plans and schedules (WBS, Gantt charts and network diagrams, cost estimates, communications management plan, etc.)
- V.** Design documents
- VI.** Final project report
- VII.** Deliverables, as appropriate
- VIII.** Audit reports
- IX.** Lessons-learned reports
- X.** Copies of all status reports, meeting minutes, change notices, and other written and electronic communications

Sitio Web de proyecto

- Se puede crear un sitio Web para almacenar documentos importantes y otra información del proyecto.



1. Comuníquese!!!!
2. Comuníquese!!!!
3. Comuníquese!!!!



“Nada motiva más a una persona que ser escuchada”





Alicia: ¿Qué camino debo tomar?

Gato: Eso depende del lugar hacia donde vayas

Alicia: ¡No sé para donde voy!

Gato: Entonces, ¡no importa cuál camino debas tomar!

(Lewis Carroll, 1872).



Elaborado por: MSc. Fabio Muñoz Jiménez, PMP
Cátedra de Recursos Humanos

Fecha: 03/Diciembre/2014

